

経営情報研究

第20巻第1号(2012年9月), 1-16ページ

## 研究論文

# 正規と非正規の協働によるマネジメントシステムに向けて

槇 谷 正 人

## Toward a Management System Through the Collaboration Between Regular Employees and Temporary Employees.

Masato MAKITANI

**【要 約】**本稿の目的は、正規雇用と非正規雇用の協働によるマネジメントが、相互の業務の成果と働きがいにつながることを論ずることである。この分野に関わる研究は、多様性管理の理論として、経済学的アプローチ (Lezear, 1999) と社会的アプローチ (Richard et al, 2002) に 2 分されて研究が進められてきた。しかしいずれのアプローチも、正規と非正規の相互作用を考察対象としたものではないため、現場で起きている課題について必ずしも明らかではない。そこで、雇用形態の多様化に起因する現代企業のマネジメント上の課題を、組織論的アプローチによって考察した。

教育・学習支援業における組織である S 社東京支店を事例として、2006 年度 4 月から 2008 年度 3 月の 2 年間にわたる参与調査と、2008 年から 2011 年にはマネジャーと正規メンバーへの聞き取り調査を実施した。その結果、正規と非正規の協働によるマネジメントは、マネジャーが主体となって、業務分析と業務標準化、分業と協業態勢の可視化を基盤にした活動によって促進されることが明らかになった。

## キーワード

・業務分析と業務標準化 ・分業と協業の可視化 ・協働指導態勢 ・承認人 (ホモ・リスベクタス)

## 目次

1. はじめに
2. 業務を外注化する場合の問題点
3. ルーティン業務のマネジメント
4. 事例分析
5. 事例の解釈とインプリケーション
6. おわりに

## 1. はじめに

本稿の目的は、正規雇用者と非正規雇用者<sup>1</sup>の協働<sup>2</sup>によるマネジメントが、相互の業務の成果と働きがいにつながることを論ずることである。

なぜ正規と非正規の雇用形態の違いから考察するのか。多様性のマネジメントのあり方は、雇用形態の違いに関係なく公正に議論しなければならないにもかかわらず、マネジメントの研究や議論では非正規をその対象として扱ってこなかった。そのことから、この分野の研究が進展しているとは言い難い<sup>3</sup>。

非正規の正社員化や待遇などの社会的制度の改革は重要な課題であるが、本稿では職務そのものに注目して正規との協働に絞って考察する。現場に多く携わる非正規の職務は、顧客の創造<sup>4</sup>に向けた日常の根幹となる事業活動そのものだからである。この分野に関わる研究は、多様性管理の理論として、経済学的アプローチ<sup>5</sup> (Lezear, 1999) と社会学的アプローチ<sup>6</sup> (Richard

---

<sup>1</sup> 非正規や外部人材（コンティンジェント・ワーカー）と呼ばれる雇用者は、企業が労働需要の変動に合わせて従業員を変動させるなど、人件費削減を狙って活用する企業との長期的な雇用関係を前提としない従業員を意味する。非正規は1990年代半ばまでは約2割であったが、2012年の調査段階（平成24年2月24日「労働力調査」）では、雇用者（役員を除く）に占める割合は35.2%まで増加し続けている。

<sup>2</sup> 本稿で言う「協働」とは、正規と非正規が、分業による業務ではなく、協業による業務と定義する。

<sup>3</sup> アメリカにおける多様性管理（diversity management）の議論は、従来型の雇用モデルに同化できない多様な労働力を前提に、意欲や能力を引き出し組織全体の成果をあげることに注目した研究（Thomas, 1990）にとどまっている。

<sup>4</sup> 事業の目的は顧客の創造にある（Drucker, 1974）。

<sup>5</sup> 企業や個人の行動を経済合理性（損得勘定）の観点から理解しようとすることであり、多文化・言語の従業員をかかえる、多国籍企業のマネジメント課題の解決に向けた研究である。

<sup>6</sup> 他者との関係性のなかで個人がどのような感情を抱いたり行動したりするのかに注目することであり、手続的公正性（procedural justice）、経営戦略、人事管理施策、リーダーシップとの関係での研究である。

et al, 2002) に 2 分されて研究がなされてきた。しかしいずれのアプローチも、正規と非正規の相互作用を考察対象としたものではない。そこで、雇用形態の多様化に起因する現代企業が抱える課題を、組織論的アプローチによって考察することにしたい。

本稿の結論を先取りすれば、正規と非正規の協働によるマネジメントは、業務分析と業務標準化、分業と協業態勢の可視化を基盤にした活動によって促進されることである。

その結論に至る議論を、以下の構成で展開する。第Ⅱ節では業務外注化の問題点を明らかにし、第Ⅲ節ではルーティン業務のマネジメントの理論を整理する。依拠する理論は、仕事を科学化した Taylor、組織管理を科学化した Barnard、マネジャーの役割を明確に示した Mintzberg と Drucker である。第Ⅳ節では S 社の事例分析を行い、第Ⅴ節では事例の解釈とインプリケーションを整理する。

## 2. 業務を外注化する場合の問題点

Baron and Kreps (1999) は、企業が行う業務を内部と外部に分ける基準としたモデルを提示し、2 つの軸として「戦略的重要性」と「相互依存性」とに区分している。しかし、この区分では、企業活動の基盤であるルーティン業務を、安易に外注化してしまう恐れがある。それでは、企業の見えざる組織能力を破壊してしまうことにつながりかねないのである。一般に、日常のルーティン業務は、戦略的重要性が低いと判断される傾向にある。ところが実はルーティン業務の多くは、顧客を創造するための接点となる活動であり、戦略的意思決定を行う上で極めて重要な情報が多く含まれている。企業の競争力を高めるためには、外注化する業務のマネジメントが重要になり、その主体はマネジャーの役割である。したがって、マネジャーは、戦略的意思決定に加えて、現場の管理的業務をもマネジメントすることが必要になる。それは、多くの非正規が取り組む日常のルーティン業務に、何か変化が起きていないかを常に把握することでもある。

図表 1：いつ、いかに外注化すべきか

高 戦 略 的 重 要 性	分社化、サービス提供者、独立請負業者との長期取引関係 —「質」がカギ	内部（コア従業員）
	「純粋な」外注 —「コスト・柔軟性」がカギ	内部、パートタイマー、類似した文化、HRMを持つ企業への外注 —「信頼・協力」がカギ
低	低 （課業上の、または社会的な）相互依存性 高	

出所：Baron and Kreps (1999) p.461, Figure 18-1.

マネジャーの管理的業務の研究は、1950 年代の行動科学と 1960 年代以降の経営戦略論の議

論の影響を受けて進展した<sup>7</sup>。一方、日本企業のマネジャー教育は、階層別教育の中核として体系化に実施されてきた<sup>8</sup>。理論研究と経営実務のいずれの内容も、アメリカ企業の経営手法の影響を受けて、戦略的意思決定に偏重したものとなっていた。その結果、日常のルーティン業務は管理的業務の範疇から外してとらえるという考えに至った。ところが、現代企業を取り巻くグローバル化と、多様性を受け入れる経営活動の機軸は、顧客創造の場における組織メンバー間の相互作用にあることには違いないだろう。したがって、正規と非正規の相互作用を生み出すための新たなしくみづくりが、マネジャーの役割の一つとして求められているのである。

### 3. ルーティン業務のマネジメント

マネジメントの研究は、Mintzberg (2009) が指摘するように進展しているとは言い難い<sup>9</sup>。数少ない研究のなかで、Mintzberg (1973 ; 2009) と Drucker (1973) が体系化を試みた所論を整理しておこう。

Mintzberg (1973) はマネジャーの活動を3つに大別している。第1は対人関係、第2は情報伝達、第3は意思決定である。第1の対人関係の役割では、自分の組織を代表するというフィギュアヘッド、部下への動機づけや人員配置などの関係を定めるリーダー、その地位による部門と部門との連結を図るリエゾンの役割である。第2の情報伝達の役割では、情報を受信し制御するモニター、自分の組織に特別な情報を伝達する周知伝達役、組織の情報を外部環境に広めるスポークスマンの役割である。第3の意思決定の役割では、変革を起こす企業家、自分の組織の脅威に対して障害処理者、どこに努力を傾注するか資源配分者、組織の利益のための交渉者の役割である<sup>10</sup>。

その後、Mintzberg (2009) はマネジャーの活動の区分は役割の分類を発展させて、マネジャーのダイナミックな活動を3つの次元で整理している。第1は情報の次元である。対内対外でのコミュニケーションの役割と、対内ではコントロールの役割をあげている。第2は人間の次元である。対内では内部の人を導く役割と、対外では外部の人々と関わる役割をあげている。第3は行動の次元である。対内では内部でものごとを実行する役割と、対外では対外的な取引を行う役割である<sup>11</sup>。

<sup>7</sup> 意思決定 (Ansoff, 1965; Simon, 1977)、マネジメント能力 (Katz, 1982)、マネジャーの行動 (Mintzberg, 1973)、マネジャーの資質 (Drucker, 1973)、ポリティカルなパワー関係 (Meltzner, 1976)、対人的なネットワーク構築 (Kotter, 1985) 等である。

<sup>8</sup> マネジャーの役割は職場の活力づくり (上原, 1976)、目標による管理はマネジャーに期待される健全な役割行動 (吉田, 1980)、業務と人間、維持と改革の向上 (畠山, 1988)、組織の業績を上げ、かつ部下を満足させる (松田, 2008) などである。これらは、Drucker (1974) が取り組んできた「目標と自己統制による管理」(Management By objectives and Self-Control) の理念が根源に据えられている。

<sup>9</sup> マネジャーの役割に関しては、経営実務界における人材育成の教育カリキュラムとして、戦後アメリカより日本に MTP (Management Training Program) が紹介され導入された。その後、MTP をベースとして各企業はマネジャー教育を実施してきた。

<sup>10</sup> Mintzberg, H. (1973, 邦訳 pp.91-163)

<sup>11</sup> Mintzberg, H. (2009, 邦訳 p.139)

一方 Drucker は、マネジメントを行うのはスペシャリストであるとしてマネジャーの役割に限定して述べているわけではなく、主にトップ・マネジメントの役割について言及している。また Drucker は、マネジメントには 2 つの課題があり、マネジメントの仕事には基本的なものが 5 つあると指摘している。マネジメントの 2 つの課題の一つは、部分の総和よりも大きな全体の総和よりも大きなものを生み出すことである。もう一つは、自らのあらゆる決定と行動において、直ちに必要とされるものと、遠い将来に必要とされるものとをバランスさせることである。また、マネジメントの仕事に基本的な 5 つとは、第 1 に目標を設定すること、第 2 に組織すること、第 3 にチームをつくること、第 4 に評価すること、第 5 に自らも含めて人材を育成することである<sup>12</sup>。これらマネジメントを行う上で一定のスキルが必要になる。それは、意思決定、コミュニケーション、管理、分析のスキルである<sup>13</sup>。

このように、マネジャーの役割に関する議論に共通するのは、戦略的で管理的なレベルの職務に特化したスペシャリストとしてのマネジャー像である。業務的なレベルはローアのメンバーが行うものとして位置づけていると言えるだろう。ただし、Mintzberg (2007) は、マネジャーの戦略や計画に頼ったマネジメントには落とし穴があることを指摘し、現場での創発的な活動の重要性を強調している<sup>14</sup>。また Drucker (1973) も、マネジャーの最大の責任は、自らの責任を主体的に知り、職務設計の視点を持つことの重要性を指摘している<sup>15</sup>。

本稿においてマネジャーの役割は、現場のルーティン業務をマネジメントすることが基点にあると考えている。そこで事例分析に先だって、第 1 に、業務分析と業務標準化、そして分業と協業態勢の可視化がもたらす効果を、Taylor の科学的管理法に立ち戻って観察する。なぜなら、Taylor は管理の問題に対して管理者と労働者の一人ひとりに対して、仕事の方法や問題の解決を個人ごとではなく、科学的方法に従いお互いが心から協力することを求めたからである。それは管理者と労働者にも精神革命<sup>16</sup>を要請することであり、必ずしも人間を作業のための機械として扱ったわけではなかったのである。したがって、分業と協業態勢の可視化が協働を生み出す基盤になると考えられる。

第 2 に、正規と非正規という雇用形態の違いに関わらず、そこで働く組織メンバー全員の相互作用について、Barnard が提示した協働システムという概念から検討する。というのも、ルーティン業務が基盤にあり、協働システム<sup>17</sup>が有効に機能すると考えているため、そこでの条件を明らかにしておきたいからである。Barnard は管理の問題に対して、組織の維持機能に着

---

<sup>12</sup> Drucker, P.F. (1973, 中邦訳 pp.24-27)

<sup>13</sup> Drucker, P.F. (1973, 中邦訳 pp.112-193)

<sup>14</sup> Mintzberg, H. (2009, 邦訳 p.139)

<sup>15</sup> Drucker, P.F. (1973, 中邦訳 pp.47-54)

<sup>16</sup> Taylor の言う「精神革命」とは、一言でいえば、「工員および管理者側が相互に対し、また各自の義務と責任とに対し根本から精神的態度をかえること」を意味する (Taylor, F.W. 1915, p.140, 邦訳, p.333)。

<sup>17</sup> 協働システムは、共通目的、コミュニケーション、貢献意志により、組織の生理学的側面を動態的にとらえた。そこで、組織と人間の目標達成の基準を有効性 (effectiveness)、目標達成にともなう満足の基準を能率 (efficiency) と定義した。これら有効性と能率のバランスを均衡にするのがマネジャーの道德の創造であり高いリーダーシップが求められる。

目したうえで、個人の人格を重視する協働のプロセスを明らかにした。協働における人間の存在を、公式組織における仕事の機能的側面と、非公式組織における人間の感情的側面から解明しようと試みたのである。それは、仕事と人間とが一体化されたものとして、協働による統合を図ったものであった。さらに、経営者層とマネジャーの道德の問題をとりあげ、道德準則の遵守を管理責任の側面から、個人と組織の存在目的の統合を協働システムによって目指そうとしたのである。

事例分析では、特に非正規の職務の多くは、主にルーティン業務であることに注目する。大月（2004）によれば、ルーティン業務は標準化され改善を加え続けることで、新たな発見が生み出され、変化への対応を容易にすると指摘している。つまり、ルーティン業務は分業と協業の改善活動による高度の組織能力の基盤と言えるだろう。ルーティン業務が組織の管理レベル、戦略レベルに進化することで、企業の競争優位を生み出す組織能力としての組織ルーティンが形成される。組織ルーティンは、企業の安定性と連続性を生み出す遺伝子のようなものであると考えられるようになった（Nelson and Winter, 1982）。

そこで、ルーティン業務の改善活動を基盤に、協働システムを設計しマネジメントすることが、企業の持続的な成長と発展につながるものと理解できる。そのことを明らかにするために、マネジャーの役割は、非正規が多く関わるルーティン業務の協働に焦点を当てて検討する必要がある。

#### 4. 事例分析

##### 4. 1 研究方法と調査対象

教育・学習支援業における組織を事例として、2006年度4月から2008年度3月の2年間にわたる参与調査と、2008年から2011年にはマネジャーと正規メンバーへの聞き取り調査を実施した。調査対象は従業員480名を擁する教育・学習支援企業のS社東京支店である。

##### 4. 2 S社東京支店の概要と現状

S社東京支店は、第1営業本部（営業1課から営業4課を統括）、第2営業本部（営業5課から営業8課を統括）、また営業本部とは別に、販売促進企画を中心にした営業プロモーションセンターと、営業事務支援を中心にした営業サポートセンターから構成されている。

調査の主な対象は、非正規（なかでも派遣スタッフ）が多く所属する営業サポートセンターのメンバー全員である。構成員はマネジャー1名と課員4名であり、非正規は13名（派遣スタッフ9名、業務委託2名、パート2名）である<sup>18</sup>。

2006年4月よりA氏が、営業サポートセンターマネジャーに営業プロモーションセンターから異動して着任した。A氏が最初に行ったことは、前任部長が取り仕切っていた狭い簡易なミーティングスペースから、マネジャークラス以上が主に使う会議室への変更であった。その

---

<sup>18</sup> 内訳は、派遣スタッフ2名、業務委託1名、パート1名であり、営業1課から7課に営業サポートセンター所属の派遣スタッフが各1名の合計7名と、8課には業務委託1名とパート1名が所属する。

ねらいは、営業サポートが顧客を創造するうえでいかに重要な業務であるか、その象徴として組織メンバーに伝えることであった。非正規の多くは、顧客からの電話応対や、営業メンバーからの問い合わせ電話などの業務に携わっていた。席を離れることが困難な緊急業務の対応が主なものであるため、一ヶ月に1回1時間の会議であった。

2006年度の営業サポートセンターのミッションは2点に集約された。第1は、新情報システムの導入による顧客への商品の納期の短縮とサービス品質の向上である。第2は、各営業担当者のルーティン業務の負荷を軽減することである。しかしルーティン業務を非正規へシフトするS社の全社方針は、東京支店ばかりでなくその他の5支店においても正規がルーティン業務を軽視することにつながっていた。

#### 4. 3 業務の標準化と可視化によるボトルネックの解消

S社の業務マニュアルは、当事者が業務改善するプロセスを記録するツールでしかなかったため、オープンにされていないばかりか皆が共有して使えるものとなっていなかった。

活用されていなかった業務マニュアルをベースに、A氏はその後2つの改革を実施した。第1は、業務項目ごとに業務量の把握と時期・時間の分析である。営業サポートセンターの業務が1年中で特に集中するのは、4月から6月後半の3カ月間であり、その業務項目と業務量を、誰もが分かるように可視化したことである。事務そのものは目に見えにくいので、皆が仕事の全体の流れと項目、また量と時期を共通に把握する必要があった。営業メンバーの受注活動の4月から6月後半までの時間外勤務<sup>19</sup>が増えていた。第2は、営業担当者と営業業務の連繋の必要性を説いていったことである。各々の業務は自己完結的で分断されたものではなく、業務フローのボトルネックをなくす活動が、ミスを予防し効率的になると訴えたのである。その根底にある考えは、働く人たちに能力開発の事業を通じて、働きがいと生きがいを提供するのが我々の業務である、という使命感からであった。

ところがA氏の取り組みは、長く業務に携わってきた営業サポートセンターの正規4名と、営業担当者との間で葛藤を生み出すことになった。そのことで、正規4名の対応姿勢は二つに分かれた。一つは、営業メンバーに事務作業は重要な営業活動であることを理解させようと抑圧する立場と、もう一つは、営業サポートセンターの役割として自らが実施しようと妥協する立場であった<sup>20</sup>。業務負荷に対する不安を解消するため、正規4名に共通した要望は正規メンバーの増員であった。しかし本社の指示は正規採用の人員増加を禁じていた。

そこでA氏は、正規4名の意見を丁寧に聴くことで段階的に仕事のしくみの改善を行った。最初は特に忙しい4月から6月の3ヶ月間に限り、2名の短期派遣スタッフの採用であった。次に、全体業務の分業項目と協業項目の可視化を通して、進捗状況を共通に確認できる態勢を整えた。各営業課8名の派遣スタッフの状況は、営業各課の業務をそれぞれ1名が担当してい

<sup>19</sup> その要因は、営業メンバーが受注契約書を作成するのは毎月20日から25日がピークになることと、契約書を持ち帰ってくる時間は17時以降が7割以上であることが分かった。

<sup>20</sup> コンフリクトの解決は、抑圧 (domination)、妥協 (compromise) が一時的な解決であるのに対して、統合 (integration)こそが真の解決策である (Follet, 1924)。

た。そのため、各課の営業マネジャーと各課 10 名前後の営業担当者からの依頼事項を全て一人でこなす必要があった。しかし、派遣スタッフ個人の立場からみれば、課ごとに業務量に差異があることに對する不満があった。どの課の業務が複雑で量も多く、またどの営業担当者からの依頼業務が困難であるかなどへの不公平感ももっていた。にもかかわらず、業務ミスの責任を心なく追及する営業担当者や営業マネジャーまでもが現れ、派遣スタッフのメンタルヘルス上に大きな問題を投げかけていた。

#### 4. 4 業務改善ミーティングの実施

業務量の把握と分析から明らかになった問題点を解決するため、2006 年下期から業務改善ミーティングが実施された。この取り組みのねらいは、正規間同士、および正規と非正規間の相互協力を強めることにあった。A 氏の誘いで、業務手続きにも長けた営業担当者をミーティングに招いたところ、彼らの多くから非正規に対して「ありがとうございます。皆さんの配慮や丁寧な手続きでのおかげで営業は助けてもらっています。無理な要求にもかかわらず、的確に対応していただいたとお客様から声をいただいています」と、感謝の念が述べられた。それがきっかけとなって、非正規の不満が幾分和らいだ。

業務改善ミーティングを通して得た成果は、営業メンバーが商談の準備段階で行うべき活動基準モデルを作成し協業項目を明確にしたことである(図表 2)。活動基準モデルは正規 4 名が中心になり、最初は営業活動プロセスの分類と役割分担マトリクスの作成によって行われた。次に重点顧客の分析を行い、理想的な営業活動プロセスを明確にした。そのうえでサポート業務を標準化した。

この目的は、派遣スタッフが突発的で困難な業務を受ける場合における不安感の軽減にあった。その結果、全体業務の可視化が図られ、正規と非正規の仕事量と範囲、協業項目が明確になった。さらに、各課の仕事量と時期のムラを解消するための部署間を超えた協業も進められた。しかし突発的な業務<sup>21</sup>は減少せず、非正規の多くは手探りでその対応に迫られた。慣れない中での対応のため自ずと混乱が生じ、挙句に営業担当者の中には少しのミスについても咎める者がいた。直接そのような業務に携わった非正規のストレスも相当に強いものとなっていた。

2007 年上期に入って、新情報システム移行に伴う作業の特定のため、部門横断でのミーティングが実施された。そこで確認されたことは、新情報システムの移行により、全ての部門に業務負荷が増幅することであった。そのことで、今まで以上に顧客への手続きミスなどが生じるのではないかと、プロジェクトメンバーの多くは苛立ちを感じていた。

---

<sup>21</sup> イレギュラーな業務の原因の多くは、業務手続の知識の欠落から生じる商談時の説明間違いや確認不足から生じていた。



図表 2：日別・週別・月別職務項目と分担表

職務	頻度	担当											
		毎日	週2回	週1回	2週間に1回	1か月に1回	(正規)リーダーB	(正規)メンバーC	(正規)メンバーD	(正規)メンバーE	(非正規)派遣スタッフF	(非正規)派遣スタッフG	(非正規)業務委託スタッフH
1. 募集パンフレットの事前準備	1.1 前年度一覧データファイル整理					●		■	■				
	1.2 顧客別価格表示の確認		●								■	■	
	1.3 募集月別計画と態勢シフト				●			■	■				
	1.4 顧客別前年売上高と見込額確認					●	■						
	1.5 顧客別営業担当者の日程調整		●					■	■			■	■
	1.6 重点商品の再提案と再検討		●				■	■	■				
2. 募集パンフレット作成	2.1 顧客から原稿入手日程確認			●				■	■		■	■	
	2.2 原稿チェックと修正作業		●							■	■		
	2.3 未決定部分と不明箇所確認			●						■	■		
3. 申込書受け取りから起票	3.1 申込書受け取りと確認			●									
	3.2 申込書起票	※	●							※	※		
4. 記入漏れ申込書記入漏れ調査	4.1 内容の確認（記入チェック）	※	●								※	※	※
	4.2 顧客への確認	※	●								※	※	※
5. 顧客対応職務	5.1 顧客の電話・メール受信	●					■	■	■	■	■	■	■
	5.2 要件対応にかかわる職務	※	●				■	■	■	■	■	■	■
6. 組織内部対応職務	6.1 組織内部からの電話・メール受信	●					■	■	■	■	■	■	■
	6.2 要件対応にかかわる職務	※	●				■	■	■	■	■	■	■
	6.3 企画書作成											■	
	6.4 プロモーション準備												
	6.5 商品見本貸出											■	

1. ●は頻度 2. ■は担当 3. ※は変動要素が高いため、発生時期を予測し協働態勢で行う職務 4. (非正規) 派遣スタッフf, g, hは3ヶ月の短期、F, G, Hは通常の契約者

出所：S社業務改善ミーティング資料

#### 4. 5 非正規メンバーの育成と課題

新情報システムの導入による業務負荷に対応するため、標準化した業務のオペレーション要員として急遽派遣スタッフ2名を採用することになった。急遽採用した2名の派遣スタッフはいずれも社会人2年目であった。大学卒業後、派遣スタッフとしていくつかの企業で経験していたが、社会人としてのマナーと、仕事の基本に関する能力は不十分であった。簡単な業務打ち合わせだけではそのあたりは見極められなかったようである。それから数ヶ月が過ぎたころから、2名は雇用契約上で継続が困難な問題を引き起こすことになった。

派遣スタッフの一人は、自分が所属する派遣会社の契約上と担当者に対する不満から、派遣会社を移籍し、移籍後もS社にそのまま居続けられるような画策をしたのである。S社が派遣会社を転籍して雇用しないのであれば、それは納得できないと騒ぎ立てる始末となった。もう一人の派遣スタッフは、自らが信仰する宗教の布教を他メンバーに始めたのである。勤務時間内にS社の敷地内において行ったのではないため、雇用契約上では問題ではなかった。しかし

このような行為は組織活動における秩序を乱すことには変わりなく、関係部署のマネジャーから憤りの矛先は管理責任者であるA氏に向けられた。この2名の派遣スタッフに頭を抱えたA氏は、勤務態度<sup>22</sup>にかかわる雇用契約上の問題として、6ヶ月間で契約を打ち切らざるを得なかったのである。

また、2名の派遣スタッフに限らず、雇用期間が定められていない嘱託スタッフ2名の勤務態度と業務遂行上の問題が目立ってきた。一人は体調管理の不備から遅刻や午前中の欠席が頻繁になったこと、もう一人は10年目<sup>23</sup>の驕りから生じるのか若手営業への無愛想な態度による対応であった。このような状況から、営業各課マネジャーと営業担当者からも、憤りに満ちた苦情が営業サポートセンター正規4名とA氏に寄せられた。それは「顧客と今まで築いてきた信頼関係までもが営業サポートセンターによって潰されてしまう」という激しい怒りであった。

#### 4. 6 新情報システムを契機とした協働指導態勢

2007年下期にいよいよ新情報システムが導入された。その場での専らの営業担当者の関心は、自分たちの業務がどれだけ軽減され重要な商談活動に注力できるかであった。ところが実際には、営業担当者がその新情報システムを操作し入力する場面が少なからず残されていた。

部門に限らず多くのメンバーの不安は、新たに生ずる作業は誰が行うのかという一点に絞られていた。会議の場で、作業の大半は営業サポートセンターが行うという結論に達すると、営業サポートセンター正規4名は動揺を隠しきれなかった。そのやりとりを見ていた各営業課派遣スタッフにも不安が広がった。作業の大部分は自分たちに押しつけられるのではないかと、今でも負荷の多い業務をこなしているのに、もう限界であるという不満であった。

その後の対応策として、業務サポートセンターと情報サポートセンターが、部門間での協業項目の洗い出しを始めることになった。このような状況において、A氏と正規4名は、具体的な作業計画と予測されるリスクや意見などをまとめて、次に職務分担と協働指導態勢を整備した(図表3)。協働指導態勢の目的は、非正規に対して不安を取り除くためであった。業務は協働で行うこととし、正規には結果責任を明確に示し、非正規には執行責任の項目を明確にした。その結果、正規4名の全体業務と重点業務が可視化され、突発的で困難な業務への対応についても心理的余裕が生まれることになった。

ところが、業務遂行のうえでいくつかの問題が生じた。一つのケースは、小学生低学年までの子供を持つ派遣スタッフの、契約時間内での業務終了と時間外業務の固辞である。もう一つのケースは、職場の人間関係に関わる軋轢であった。有能な非正規の業務遂行が、他の非正規の標準よりも高度な業務をこなしたために生ずる問題であった。その後、有能な非正規は、理不尽な扱いに不満を抱えたまま、期間を残して契約終了してしまったのである。

---

<sup>22</sup> 2名の派遣スタッフは始業時間に遅れるなどの行為を繰り返していた。

<sup>23</sup> 業務委託スタッフHは、S社で長期間働くために派遣スタッフという契約から、業務委託会社に身分を移して勤務を続けていた。

正規と非正規の協働によるマネジメントシステムに向けて

図表 3：職務分担と協働指導態勢

職務項目	<div>○他メンバー 協働職務 △他メンバー 関連職務 ▽働きかけ</div> <div>◎本人の職務</div>	マネジャーA	(正規) リーダーB	(正規) メンバーC	(正規) メンバーD	(正規) メンバーE	(非正規) 派遣スタッフ f/F	(非正規) 派遣スタッフ g/G	(非正規) 派遣スタッフ H	(非正規) 業務委託スタッフ I	(非正規) 1 課派遣スタッフ J	(非正規) 2 課派遣スタッフ K	(非正規) 3 課派遣スタッフ L	(非正規) 4 課派遣スタッフ M	(非正規) 5 課派遣スタッフ N	(非正規) 6 課派遣スタッフ O	(非正規) 7 課派遣スタッフ P	(非正規) 8 課パートスタッフ Q	(非正規) 9 課派遣業務委託 R
		◎	○	○	○	○	△	△	△										
各課営業サポート業務の設計・調整、 各課非雇用メンバーの雇用管理とマネジメント 営業各課営業メンバーのサポート 新情報システムの設計と全社的な調整	マネジャーA	◎	○	○	○	○	△	△	△										
業務作業の標準化と効率化 新情報システム移行準備と関連部門の調整 個人情報・知的財産権などのリスクマネジメント	(正規) リーダーB	○	◎	△	△	△													
営業フロアモーション業務サポート 東京支店庶務	(正規) メンバーC	○	△	◎			▽	▽	○										
営業 1 課から営業 4 課の業務サポート 営業 1 課から営業 4 課の派遣スタッフ指導育成	(正規) メンバーD	○		◎		○				▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
営業 5 課から営業 8 課の業務サポート 営業 5 課から営業 8 課の派遣スタッフ指導育成	(正規) メンバーE	○			◎	○	▽	▽							△	△	△	△	△
東京支店全体業務	(非正規) 派遣スタッフ f/F					◎													
東京支店全体業務	(非正規) 派遣スタッフ g/G						◎												
東京支店全体業務	(非正規) 業務委託スタッフ H							◎											
東京支店全体業務	(非正規) パート I								◎										
営業サポート業務	(非正規) 1 課派遣スタッフ J									◎									
営業サポート業務	(非正規) 2 課派遣スタッフ K									△	◎								
営業サポート業務	(非正規) 3 課派遣スタッフ L									△	◎	◎							
営業サポート業務	(非正規) 4 課派遣スタッフ M									◎	△	△	◎						
営業サポート業務	(非正規) 5 課派遣スタッフ N										◎	△	△	◎					
営業サポート業務	(非正規) 6 課派遣スタッフ O														◎	△	△	◎	
営業サポート業務	(非正規) 7 課派遣スタッフ P														△	◎	◎	△	
営業サポート業務	(非正規) 8 課業務委託スタッフ Q																	◎	◎
Web 申込手続き業務	(非正規) 8 課パート R																	◎	◎

出所：S 社部門横断プロジェクト資料

#### 4. 7 非正規の業務契約上の変化

2008 年 3 月に 2 年間マネジャーであった A 氏が別の部門に異動となった。営業サポートセンターの業務は、正規 4 名で充分機能するというのが組織の判断であった<sup>24</sup>。組織上は東京支店店長の直轄部門となったが、実質マネジャーが不在の状態となってしまったのである。

11 月に入って、米国金融危機による世界不況の影響で、日本を代表する自動車産業、電機メーカーの労働者派遣契約の打ち切り、派遣業者による解雇、雇い止めが大量に発生した。その後 2009 年 9 月、非正規の業務を多くの企業が見直さざるを得ない事件が起きた。それは、自動車メーカーの本社で事務系の派遣社員として 5 年 8 カ月の間働き<sup>25</sup>、雇い止めにあった当時

<sup>24</sup> その後 2009 年には営業担当者から昇進した新任のマネジャーが営業サポートセンターに就いた。

<sup>25</sup> 労働者の派遣は、原則として 1 年（手続きを踏めば 3 年に延長することは可能）という期間制限がある（派遣法 35 条の 2）。もっとも、この期間制限の規制には例外があり、政令で定められた専門 26 業務に該当する業務を担当するものとして派遣された場合には、上記の期間制限の規制は適用されない。ただし、

20代の女性が、期間の定めのない従業員としての地位確認を求めて東京地裁へ提訴する出来事<sup>26</sup>であった。

この裁判が与える影響は大きく、派遣元の企業や団体へも急速に波及していった。S社においても、この裁判の影響から、2010年4月には人事部主導で現状把握を急ぐことになった。各職場で就業条件明示書に記載している「事務用機器操作」と著しく逸脱した業務を強いていないかの確認であった。この動きは、正規の業務を増大させ、非正規の業務を縮小させた。その結果、相互に協力しなければならない業務は、極めて重要であるのも関わらず等閑にされる傾向に陥った。このような状況は、マネジャー不在の営業サポートセンター正規4名にとまどいを生じさせた。過去2年間の業務標準化による協働システムは、この就業条件明示書によって分断されてしまったのである。

## 5. 事例の解釈とインプリケーション

S社事例による活動の特徴を、正規と非正規の分業と協業という区分<sup>27</sup>から整理すると次の3点である(図表4)。業務分析と業務標準化が基盤にあり(ステップI)、そのうえで、第1は分業と協業を可視化したこと(第IIステップ)。第2は業務改善とOJTを組織化したこと(第IIIステップ)。第3は協働指導態勢である(第IVステップ)。そしてこれらのステップを経ることで、協働によるマネジメントが機能したことである(第Vステップ)。

そこでの主体者はマネジャーであり、Barnardが概念化した協働システムの前段階の要件となる。さらに協働システムが有効に機能するためにはDruckerが指摘するように、仕事の生産性は4つのプロセスを繰り返すことである。第1に仕事の分析、第2にプロセスへの統合、第3に管理、第4にツールである。第IVステップまでの活動はそれに沿ったものである。

業務標準化のプロセスにおいて、メンバー同士で対話する場を設計する必要があった。その場をマネジャーが設計することによって、雇用形態の異なるメンバー間の協働指導が実現したものと理解できる。

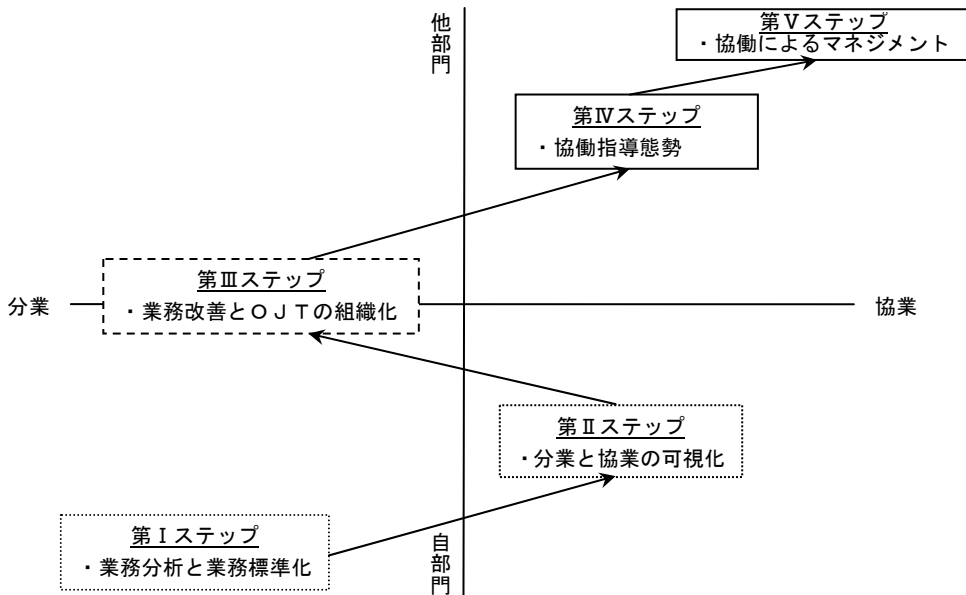
---

専門26業務とは、迅速かつ的確な操作に習熟を必要とするものに限られ、形式上、専門26業務であるとの体裁を整えたとしても、実質的に専門業務に該当しない場合には、原則どおり期間制限を受けることとなる。

<sup>26</sup> 派遣会社が2009年4月27日、彼女との契約を2009年5月31日で終了するとの通告をしてきた。契約終了の理由は5月末日(更新満期日)で仕事がなくなるということであった。しかし実際には彼女の仕事の後任として別の派遣会社から派遣社員が就いた。彼女が実際に担当した業務は、電話対応、コピー、来客応対、お茶だし、コピー機の詰まり直し、会議用弁当の買い出し、会議室のセッティング等の庶務的な業務が大半を占めた。政令で定められたプログラマーや設計などの専門26業務に該当する業務はほとんど無かった。つまり、自動車メーカーと派遣会社は、本来専門業務ではなく、一般庶務業務を担当させて期間制限の規制を逃れようとしたとされたのである。

<sup>27</sup> 分業は本来協業と離れてありえない。しかしここに示した分業とは、IT化が進み業務基準書などで単独で行う自己完結的な業務と位置づけた。一方、協業とは、仕事の流れ全体を複数の人々と相互確認によって進めることと位置づけた。

図表 4：正規と非正規の協働システムの 5 つのステップ



出所：筆者作成

非正規は正規に比べて立場的に不利な条件が多い。雇用契約上の制約から、受け入れ先企業の人事制度や賃金制度によって、仕事の評価を必ずしも正当に受けるわけではない。そのため、次の 2 点について留意することが極めて重要になる。第 1 は、仕事のやりがいを高めるため、職場でのコミュニケーションによる人間関係の維持に対するマネジメントである。第 2 は、受け入れ先マネジャーと正規メンバーが、非正規のルーティン業務の価値を評価し活動成果を承認することである。そのためには、業務成果のフィードバックは欠かせない。これらの活動は、受け入れ企業のマネジャーの役割である。

その実現には、業務分析と業務標準化に加えて、道徳的で創造的なリーダーシップが要求されるのである。そこでは、特に非正規への仕事に対するフィードバックと成果の承認が重要になる。なぜなら、太田（2007a）が指摘するように、正規だけでなくパートタイマーやアルバイトの非正規までもが、他人から認められたり褒められたりすることが、もっとも仕事のやりがいを感ずることになるからである。そしてすべて働く人は、決してお金だけで仕事にやりがいを高める「経済人」ではなく、他人や周囲から認められたい「承認人（ホモ・リスpekタス）」であると主張している。

また太田は、仕事の評価に対する意識について、非正規と正規では異なっている点を考慮しなければならないと指摘している。具体的に正規は、所属する組織から個人の人格や能力の根幹にかかわるような「重い」評価を期待するのに対して、非正規は比較的「軽い」目的で働いていることから「軽い承認」を求めているのだという点である。承認には優れた能力や業績をたたえるとか、個性を尊重するといった、表の欲求と、規律や序列を守ることを重視し、奥ゆかしさや陰徳を尊ぶ裏の承認があるという。そこで、承認による組織文化を築き上げる具体的な方法を提案している。企業も非正規の仕事の工夫を一種のゲーム感覚<sup>28</sup>で楽しませることが大事であると言う。

S社事例でみたように、正規が非正規を協働指導する態勢を整え、部門横断によるプロジェクトなどのゆるやかな活動が、相互作用と協働を生み出したものと考えられる。仕事の流れに多くのメンバーが関わることで、個々人の相互作用が活発になる。相互の仕事を承認することによって、モチベーションが高まり、働きがいにつながるものと理解できるだろう。

## 6. おわりに

本研究で新たに切り拓いた領域は、協働システムのマネジメントを、非正規と正規との協働に注目して組織論的アプローチを試みたことである。そのために、S社の参与観察を通して事例分析を行った。その結果、明らかになった点は次の2点である。

第1は、マネジャーが主体となって、業務分析と業務標準化、分業と協業態勢の可視化を基盤にした活動が、協働システムを機能させる前提となることである。

第2は、マネジャーが主体となって、道徳的で創造的なリーダーシップにより、部門間横断による活動を遂行することであった。

しかし、これらの活動が持続する条件は何かについて、明らかにすることはできなかった。そこで、非正規を中心とした個人の労働のモチベーションとパフォーマンスはどのように維持されるのだろうか。ルーティン作業の持続するための要件は、次の4点の課題を再検討する必要がある。

第1は、業務分析と業務標準化を基盤として協働システムの設計を行うプロセスの解明である。それは、いかにして正規と非正規のコミットメントを高めるかという行動科学に関する研究課題である。

第2は、組織の協働と個人の自立によって、組織と個人の目的が統合されることが理想である。しかし、それらが機能するためには、協働によるマネジメントにおけるフィードバックと承認をどのように行うかという、経営実務の実践方法に関する研究課題である。

第3は、今後ますますグローバル化が進展する中で、ビジョン、ミッション、ウェイなどと

---

<sup>28</sup> 太田(2007b)は、もともと、多民族が共生するアメリカで生徒が協同して学べるように開発された「ジグソー学習」の考え方を、企業の人事や人材育成、組織づくりに活かす提案をしている。具体的には、第1にダイバーシティ・マネジメントを戦略的に行うことである。第2にジョブローテーションや研修にジグソー学習の考え方を取り入れることである。第3にジグソー学習の考え方は、チームワーク、そしてチームづくりそのものの指針になるということである。

呼ばれる経営理念の共有を図る動きが盛んである。そこでは、作業・業務・仕事といった事業基盤にある活動の重要性をいかにメンバーが理解するか、経営理念の浸透と機能に関する研究課題である。

第4は、業務分析と標準化を基盤にして、協働システムを可視化する活動の重要性は高まることを指摘した。しかし、マネジャーがそれらの活動をいかに主体的に行うのかという、資質と行動の要素に関する研究課題である。

最後に、本研究の残された課題は、業務分析と業務標準化にマネジャーが関わり、協働によるマネジメントが、企業の戦略的意思決定にどのように関連するのかという点である。この課題を解決するためには、マネジャーの活動だけでなく、企業の将来のあるべき姿をどのように認識し、戦略を構想しているのか、その根源にある理念と哲学に踏み込む必要があるだろう。そのためには、参与観察や質的調査の重要性が求められる。さらに、ますます多様化する雇用形態と人材の価値観を、企業はどのようなグローバルビジョンとグローバルミッションによって統合すれば良いのだろうか。実際の企業事例の現場での活動を考察することを通して、さらにそこから、協働システムによる組織と個人の統合領域を明確にする必要がある。

## 参考文献

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, (1983) op.cit.:2000. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Baron, J.N and Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resources*, John Wiley & Sons.
- Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 (上・下)』ダイヤモンド社, 1968年)
- Drucker, P.F. (1967) Frederic Taylor: The Professional Management Pioneer. *Advanced Management Journal*, October, p.8.
- Drucker, P.F. (1973, 1974) *Management: Task, Responsibilities, Practices*. (ドラッカー名著集『マネジメントー課題、責任、実践』(上)ダイヤモンド社, 2008年)
- Fox, E.M. and Urwick, L.F., eds. (1962) *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*, Hippocrene Books, Inc. p. 163. (米田清貴・三戸公訳『組織行動の原理ー動態的管理』未来社, 1972年)
- Katz, R.L. (1955) Skills of an Effective Administrator in *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kotter, J.P. (1985) *Power and Influence*, Free Press. (加護野忠男・谷光太郎訳『パワーと影響力』ダイヤモンド社, 1990年)
- Lezear, E.P. (1999) Globalization and the Market for Team-mates, *The Economic Journal*, Vol.109, March.

- Meltzner, A.J. (1976) *Public Analysis in the Bureucracy*. Berkley, University of California Press.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row; Prentice-Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)
- Mintzberg, H. (2007) *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (2009) *Managing by Henry Mintzberg*, Japanese translation rights arranged with Berrett-Koehler Publishers, Inc., California through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰夫訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)
- Richard, O.C, Thomas, A.C and Army, M.C. (2002) The Impact of Visible Diversity on Organizational Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Black Box, *Journal of Business and Management*, Vol.8, No.3, Summer.
- Simon, H.A. (1977) *The New Science of Management Decision*. (ハーバート・A・サイモン著・稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年)
- Taylor, F.W. (1911) *Scientific Management*. Harper & Row. (上野陽一訳編『科学的管理法』(新版) 産業能率大学出版部, 1969年)
- Taylor, F.W. (1915) *The Principles of Scientific Management*. N.Y.
- Thomas, R.R. Jr (1990) From Affirmative Action to Affirming Diversity, In *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Harvard Business School Press, 2002.
- 畠山芳雄 (1988) 『新版管理者革命』日本能率協会.
- 厚生労働省 (2011) 『平成23年度能力開発基本調査』
- 太田肇 (1996) 『個人尊重の組織論：企業と人の新しい関係』中公新書.
- 太田肇 (2007a) 『お金より名誉のモチベーション論』東洋経済新報社.
- 太田肇 (2007b) 『承認欲求』東洋経済新報社.
- 奥西好夫編・小池一夫監修 (2007) 『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版.
- 庭本佳和 (2006) 『バーナード経営学の展開－意味と生命を求めて－』文眞堂.
- 松田憲二 (2008) 『管理者の基礎テキスト(改訂新版)』日本能率協会マネジメントセンター.
- 三戸公 (2002) 『管理とは何か：テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』文眞堂.
- 村田晴夫 (1984) 『管理の哲学』文眞堂.
- 上原樞夫 (1976) 『職場の活力づくり：もう一步前進したいリーダーのバイブル』産業能率大学出版部.
- 吉田博 (1980) 『職場管理の充実：部長から係長までの』産能大学出版部.